

## Kooperationsnetzwerke: Gewerkschaftliche Aktivitäten in der Automobil- und Zulieferindustrie

Roth, Siegfried

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Roth, S. (1994). Kooperationsnetzwerke: Gewerkschaftliche Aktivitäten in der Automobil- und Zulieferindustrie. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 1(4), 374-384. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-356478>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

**Siegfried Roth**<sup>\*</sup>

## Kooperationsnetzwerke.

### Gewerkschaftliche Aktivitäten in der Automobil- und Zulieferindustrie<sup>\*\*</sup>

*Die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung in der Automobil- und Zulieferindustrie befindet sich einer tiefgreifenden Umorientierung. Über Jahrzehnte waren diese Unternehmensbeziehungen durch das Ausspielen von Marktmacht und die Praxis des einseitigen Preisdiktats durch die großen Abnehmer charakterisiert. Verschärft hatte sich diese Politik in den letzten Jahren durch Strategien der „systemischen Rationalisierung“ und wachsende qualitative Anforderungen an die Zulieferer. Als Reaktion auf die Defizite bei den zwischenbetrieblichen Informations- und Mitbestimmungsmöglichkeiten wurden auf der gewerkschaftlichen Seite Informationsnetzwerke geschaffen, um eigene Informations-Infrastrukturen aufzubauen, Erfahrungen auszutauschen und ein möglichst homogenes Niveau der gewerkschaftlichen Vorgehensweise zu erreichen. In dem sich - allerdings widersprüchlich und ungleichzeitig - vollziehenden Übergang zur Strategien der „Wertschöpfungspartnerschaft“ stehen dagegen vertikale und horizontale Kooperationen im Vordergrund der Betrachtung. Diese erfordern veränderte stabile und kooperative statt instabile kompetitive Beziehungen. So werden zunehmend Anforderungen an Reorganisation und Kooperation von Unternehmen diskutiert sowie Bedingungen für eine dialogorientierte, unterstützende Industriepolitik formuliert. Mitbestimmungsbezogene Informationsfragen werden durch strukturpolitische Fragen überlagert. Es geht um die innovative Beeinflussung der Industrie-, Branchen- und Betriebsstrukturen als Aufgabe aller beteiligten Akteure. Damit finden sich die bestehenden gewerkschaftlichen Informationsnetzwerke selbst in einem Übergang hin zu Kooperations- und Innovationsnetzwerken.*

*The division of labour between firms in the automobile manufacture and supplier industries is undergoing a profound transformation. For decades, the relationship between firms was characterised by the interplay of market power and the one-sided fixing of prices of the large firms. This policy was intensified in recent years by the strategy of "systemic rationalisation" and growing quality demands placed on suppliers. As a reaction to the growing deficit in information and codetermination possibilities between firms, the unions began to establish information networks, in order to build up their own information system, exchange experiences, and attain as uniform as possible levels of union action. In the - contradictory and uneven - transition to strategies of 'value-added partnership', vertical and horizontal cooperation is one of the main concerns. This requires new, stable, and cooperative relations instead of unstable, competitive ones. Thus, increasingly, the need for reorganisation of, and cooperation between firms are discussed, as are the conditions for a dialogue-oriented and supportive industrial policy. Questions of information will be superimposed by those of structural policies. The innovative shaping of the structures of sector, industry, and firms will be the task of all the actors involved. Hence the existing trade union informations networks will themselves turn into networks of cooperation and innovation.*

---

\* Siegfried Roth, IG Metall, Abt. Gewerkschaftliche Betriebspolitik, Lyoner Str. 32, D - 60528 Frankfurt. Mitglied des Aufsichtsrates bei Ford-Werke AG und Kolbenschmidt AG.

Arbeitsschwerpunkte: Automobilindustrie und Zulieferer, Gestaltung von Arbeit und Technik, Neue Produktionskonzepte, Gruppenarbeit.

\*\* Artikel eingegangen: 28.9.94, akzeptiert: 12.10.94.

## 1. Die lange Phase des Preisdiktats in der Automobilindustrie

Die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung in der Automobil- und Zulieferindustrie war über Jahre durch vertikale Vertragsbeziehungen und einseitigem Preisdiktat der Abnehmer gekennzeichnet. Dabei führte die Nachfrage- und Kapitalmacht der sieben großen deutschen Automobilhersteller zu einer hohen "faktischen und vertikalen Integration". Schon 1977 kam die Monopolkommission in einem Sondergutachten zu diesem Ergebnis. Sie schlußfolgerte damals, "daß die Preisgestaltung und die Zahl der Absatz- und Beschaffungspartner ... zu einer mißbräuchlichen Verlagerung der Risiken führen können".

Diese Art von Beschaffung, welche auch als "Fremdbezug" zu charakterisieren ist, war neben der Preisorientierung sehr stark auf Konkurrenz ausgerichtet. Es ging darum, am Markt den kostengünstigsten Anbieter auszuwählen, der die benötigte Fertigungsleistung erbringen kann und diesen in einer Wettbewerbsbeziehung zu anderen Anbietern zu stellen. Beziehungen in weiteren Leistungsdimensionen bestanden in aller Regel nicht.

Im Rahmen dieser Ausrichtung gab es jedoch unterschiedliche Qualitäten von Beziehungen und Abhängigkeiten. Diese reichten von der "verlängerten Werkbank" (Inanspruchnahme bei fehlender oder nicht ausreichender Kapazität) über den einfachen Teilelieferanten und Auftragspartner bis hin zum Produktionsspezialisten, der über teilespezifische Prozeßinnovationen verfügt.

Lieferbeziehungen dieser Art dienten in erster Linie der Kostenreduktion beim Endhersteller bzw. zur Verbesserung der Anpassungsfähigkeit an Marktschwankungen.

Damit ist über eine lange, zum Teil heute noch andauernde Phase eine Herstellerstrategie dominant gewesen, die Kostenverbesserung zu Lasten des Zulieferers betreibt, Einblick in die Kostensituation und Gewinnspanne des jeweiligen Zulieferunternehmens nimmt, nicht langfristige Geschäftsbeziehungen, sondern den kurzfristigen Kostenvorteil durch entsprechende Vertragsdauer im Blick hat, Zulieferunternehmen gegeneinander ausspielt (Konkurrenz statt Kooperation) und letztlich in vollem Umfang Marktmacht ausspielt.

Dieser massive Druck auf Zulieferer führte in der Vergangenheit zu vielfältigen Klagen über die Machtpolitik und Vertragsmißbräuche (Auszug aus einem Beschwerdekatalog des Bundeskartellamtes):

- Preisabschläge führen zu "Null-Runden" oder "Minus-Runden" ohne Rücksicht auf die reale Kostensituation des Zulieferers.
- Preisforderungen des Zulieferers wegen Kostensteigerungen werden mit Preisreduzierungen wegen unterstellter Rationalisierungserfolge gekontert.
- Festpreisvereinbarungen werden ohne Rücksicht auf unterschiedliche Abrufmengen und Abrufzeiträume durchgesetzt, was z.B. bei geringeren Abrufmengen keine kostendeckende Produktion beim Zulieferer mehr zuläßt.
- Mehrjährige Verträge enthalten Wettbewerbsklauseln, nach denen die Vertragsbindung endet, wenn günstigere Alternativen am Markt vorhanden sind.
- Vertraglich vereinbarte Termine werden einseitig verschoben.

- Das Vorratsrisiko wird häufig auf den Zulieferer übergewälzt.
- Zusatzleistungen, verbunden mit Mehrkosten für den Zulieferer (z.B. Qualitätsprüfungen), werden häufig nach Vertragsabschluß gefordert.
- Das Verfügungsrecht über Fertigungsmittel (z.B. Werkzeuge), die beim Zulieferer eingesetzt werden, liegt häufig bei den Herstellern und wird in Einzelfällen als Druckmittel eingesetzt.
- Kurzfristige Änderungen der Lieferabrufe führen zu enormen Problemen beim Zulieferer und bei den Beschäftigten (z.B. kurzfristige Überstunden oder Samstagsarbeit).

Die Beschaffungsstrategie des einseitigen Preisdiktats hat sich in den 80er und im Übergang zu den 90er Jahren vom Kern der Politik kaum geändert. Verändert haben sich in dieser Zeit jedoch die qualitativen Ansprüche an die Zulieferer. Mit der Einführung datentechnischer Abrufsysteme und den Lieferantenbeurteilungssystemen wurde eher noch Transparenz und Kontrolle der Lieferantenvoraussetzungen verschärft. Zum harten Preisdruck kamen zusätzlich Qualitätsstandards und enge Terminvorgaben, die in aller Regel ohne Berücksichtigung bei der Preisgestaltung zu erfüllen waren. Vielfach sind durch diese Praktiken "gläserne Zulieferer" entstanden, bei denen der Abnehmer alle wesentliche Parameter wie Finanzdaten, Kalkulationsgrundlagen, Bestände, Prüfberichte der Qualitätskontrolle und vieles mehr kennt und sich in seiner Machtausübung dosiert darauf einstellen kann. Nimmt man die sehr weitgehenden Eingriffe in den unternehmerischen Kernbereich von Fertigungsplanung und -steuerung hinzu, kommt es zu eklatanten Beschränkungen der selbständigen Unternehmensführung. Dann entscheiden über Produktionsprogramm, Losgrößen, Termine und Kapazitäten andere. Selbständige Zuliefererunternehmen werden bei derartigen Strukturen vom Abnehmer wie Betriebsabteilungen geführt, ohne jedes Risiko allerdings. Damit entstehen Formen der Beherrschung, die sich nicht auf der Basis von Beherrschungsverträgen oder als Beteiligung vollziehen, sondern durch Information, Wissen und direkten Zugriff auf unternehmerische Entscheidungen. Gravierend sind dabei die Konsequenzen für Gewinnsituation, Investitionen, strategische Planungen, aber auch für die Mitbestimmung der Betriebsräte, die ebenfalls faktisch ausgehöhlt wird. Zunehmenden Leistungsdruck und inhumane Arbeitsbedingungen kann der Betriebsrat in einem Zulieferbetrieb, welcher einer hohen Fremdsteuerung unterliegt, nur eingeschränkt oder in Einzelfällen gar nicht mehr verhindern. Die Erfahrungen haben gezeigt, daß vielfach das Management im Zulieferunternehmen selbst keinen Einfluß mehr auf Lage und Verteilung von Arbeitszeit, Überstunden, Sonderschichten, Kurzarbeit und Werksurlaub in einem produktionssynchron verknüpften Lieferverbund hat.

## **2. Gewerkschaftliche Informationsnetzwerke als Reaktion auf die Politik des Preisdiktats**

Die Herausbildung betriebsübergreifender Unternehmensstrategien der "systemischen Rationalisierung" stellte die Gewerkschaften und die betriebliche Interessenvertretung vor neue Herausforderungen. Es bestand ein enormer Bedarf, die Überwindung der Konkurrenzbeziehungen einzelner Arbeitnehmer, auszuweiten auf eine Überwindung der Konkurrenz ganzer Belegschaften. Dies erforderte Initiativen der Information und Kooperation von Interessenvertretungen entlang logistischer Ketten, aber auch Initiativen zur Überwindung historisch entstandener gewerkschaftlicher Grenzen (z.B. zwischen IG Metall und IG Chemie). Faktisch fielen bereits Mitte der 80er Jahre betriebsübergreifende Unternehmensstrategien und entsprechende Informations- und Mitbestimmungsrechte auseinander. Das Betriebsverfassungsgesetz sieht im wesentlichen als Ort der Mitbestimmung den Einzelbetrieb. Informations- und Beratungsansprüche etwa gegenüber einem nicht verbundenen Drittunternehmen waren und sind ein weißer Fleck in der Mitbestimmungslandschaft. Von daher lag es auf der Hand, verstärkt durch Forderungen der Betriebsräte, Mitte der 80er Jahre erste Initiativen des Informationsaustausches der betroffenen Interessenvertretungen zu organisieren.

Die IG Metall hatte in dieser Zeit in Zusammenarbeit mit fast all ihren Bezirksleitungen und einer großen Zahl von Verwaltungsstellen begonnen, Seminare mit Betriebsräten aus Hersteller- und Zulieferbetrieben durchzuführen. Sehr schnell kam es zu Forderungen, bezirkliche oder verwaltungsstellenübergreifende Arbeitskreise für Betriebsräte aus der Automobil- und Zulieferindustrie zu schaffen. Die Ansatzpunkte der gewerkschaftlichen Informationsnetzwerke lagen vor allem darin, gemeinsame Betroffenheit festzustellen, Erfahrungen mit vorbildlichen Konzeptionen und Regelungen auszutauschen und Ansprechpartner zu finden, um in dringenden Fällen sich kurzschließen zu können ("rotes Telefon"). Im Laufe der Zeit haben sich unterschiedliche Informations- und Kooperationstypen herausgebildet. So gibt es Arbeitskreise in Verwaltungsstellen mit hoher Automobilzulieferdichte (z.B. Velbert), verwaltungsstellenübergreifende Arbeitskreise, die regionale Zulieferballungen repräsentieren, aber auch eine ganze Reihe von Zusammenhängen im Rahmen von IG Metall-Bezirksleitungen, die sich auf größere Regionen erstrecken (z.B. der Arbeitskreis der Bezirksleitung Frankfurt umfaßt Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland und Thüringen). Diesen Arbeitskreisen ist gemeinsam, daß sie als feste Einrichtungen zu regelmäßigen Treffen einladen. Davon zu unterscheiden sind eine Fülle von Seminar- und Informationsveranstaltungen in unterschiedlichen Regionen. Diese wurden in aller Regel aufgrund bestehenden Problemdrucks geplant und haben vielfach in der perspektivischen Folge zu Arbeitskreisen geführt. Weiterhin gab und gibt es eine Reihe von Konferenzen, die das Thema unter Einbeziehung der verantwortlichen Akteure (Unternehmer, Politiker, Verbandsvertreter, Betriebsräte) in regionalen Zusammenhängen stärker in das öffentliche Bewußtsein rücken wollten. Dazu gehörten auch Veranstaltungen in den IG Metall-Bezirken, die sehr früh versuchten, strukturpolitische Forderungen damit zu verknüpfen. Nicht zuletzt wurden regelmäßig zentrale Treffen im Rahmen des IG Metall-Automobilausschusses durchgeführt, welcher in dieser Zeit durch Zuliefervertreter personell erweitert wurde.

Den meisten Maßnahmen in dieser Zeit war gemeinsam:

- Betriebsräte haben massiv Bedarf angemeldet und zugleich damit die Erwartung an die Gewerkschaft gerichtet, in diesem Felde aktiv zu werden.
- Informations- und Kooperationstreffen werden als gewerkschaftliche Einrichtung erwartet, was durch die Tatsache belegt wird, daß sie nur dort stabil erhalten werden konnten, wo Gewerkschaftsvertreter den Zusammenhang organisierten.
- Die Entwicklungsphasen der gewerkschaftlichen Netzwerke zeigt eindeutig einen Trend von kleinen überschaubaren örtlichen oder regionalen Zusammenhängen in der Anfangsphase hin zu flächenmäßig größeren Bereichen einschließlich der Einbeziehung von Betriebsräten aus Herstellerunternehmen.
- Die anfangs bestandenen Vorbehalte der Betriebsräte aus Abnehmerunternehmen gegenüber Informations- und Kooperationsnetzwerken, konnten zwar abgeschwächt aber nicht gänzlich abgebaut werden. Als Gründe werden in erster Linie Überforderung genannt, aber auch, mehr oder weniger ausgesprochen, Bedenken geäußert gegen einen weiteren Abbau der Fertigungstiefe und damit der Verlagerung von Arbeitsplätzen hin zu Zulieferunternehmen.
- Arbeitskreise von Betriebsräten aus Zulieferunternehmen haben sich dort relativ schnell erschöpft, wo Bestandsaufnahme, Zustandsbeschreibung und Forderungen nach mehr Informationen entlang der logistischen Kette im Vordergrund standen, aber keine weitergehenden politischen Perspektiven angeboten werden konnten.

Anfang der 90er Jahre veröffentlichte die IG Metall erste Orientierungspunkte zu dem gesamten Themenkomplex. Es wurden "6 Forderungen der IG Metall für den Bereich der Automobilhersteller und -zulieferer" verabschiedet und innergewerkschaftlich wie auch öffentlich zur Kenntnis gegeben. Diese Forderungen klagten eine zuverlässige und faire Partnerschaft zwischen Herstellern und Zulieferern ein, setzten auf mehr Stärkung der Zulieferautonomie und beschrieben insbesondere die gewerkschaftlichen Informations- und Kooperationsstrukturen entlang der logistischen Kette. Bereits damals wurde der Katalog durch Forderungen nach zukunftsweisenden Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und mehr beschäftigungspolitische Verantwortung der Unternehmen erweitert. Eingebettet war der Forderungskatalog in eine generelle Orientierung auf mehr verkehrs- und umweltpolitische Verantwortung aller Beteiligten. Das damalige Konzert der öffentlichen Klagen über die negativen Aspekte im Hersteller- und Zulieferverhältnis wurden von seiten der IG Metall mit diesen schon relativ stark perspektivisch angelegten Forderungen durchbrochen. Unterentwickelt waren damals Forderungen nach aktiver, dialogorientierter Industriepolitik und gemeinsame Verantwortung aller Akteure für Beschäftigung, Qualifizierung und Verbesserung der Standortbedingungen.

### **3. Übergang vom Preisdiktat zur Wertschöpfungspartnerschaft**

Mit Beginn der 90er Jahre kam es zu einer Beschleunigung des Strukturwandels im Verhältnis von Herstellern und Zulieferern. Insbesondere wurde die Fertigungstiefe stärker verringert (Orientierung auf das Kerngeschäft), engere logistische Verzahnungen angestrebt, eine radikalere Auswahl von Zulieferern vorgenommen und damit eine neue Gruppierung innerhalb der Zuliefererpyramide angestoßen.

Lag die Zahl der Zulieferer Ende der 80er Jahre im Durchschnitt noch bei etwa 1000 pro Werk, so wurde damals von fast allen Herstellern eine Reduzierung auf ca. 600 angestrebt. Heute sind diese Planzahlen längst Vergangenheit. Bereits drei große Automobilabnehmer sind dazu übergegangen, nur noch ca. 150 Schlüssellieferanten in den Vertragsabschluß zu nehmen; diese haben wiederum Verträge mit ihren Sublieferanten zu schließen. Qualitativ verschoben sich die Anforderungen an die Zulieferer ebenso dramatisch. Im Zusammenhang mit der Neugestaltung des Leistungsaustauschs wurden immer mehr Gesamtleistungen im Sinne von Modul- oder Systemlieferungen gefordert. Nicht mehr der einfache Teilefertiger hat perspektivisch Bestand, sondern Produktionsspezialisten, die sich hin zu Modullieferanten und/oder Entwicklungspartnern entwickeln; Wertschöpfungspartner also, welche die komplette Verantwortung für Entwicklung, Produktion und Lieferung komplexer Komponenten übernehmen. Strukturelle Krisenerscheinungen und Absatzeinbrüche seit 1992 beschleunigten die Orientierung bei den Herstellern auf "Fokussierung statt Diversifizierung".

Konzentration auf das Kerngeschäft, verstärktes Outsourcing und Installierung sogenannter Wertschöpfungsketten sind Ansatzpunkte einer stärkeren Ausdifferenzierung der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung sowie der Integration in strategischen Netzwerken. Die Rückverlagerung der Verantwortung für Produktentwicklung, Produktion, Qualitätsprüfung und Logistik in das Zulieferunternehmen widerspricht eklatant der bis dahin gängigen Preis- und Vertragspolitik. Trotz des erkennbaren Wandels hin zu kooperativeren Formen, wurde die Politik des einseitigen Preisdiktats (Null-Runden und Preissenkungen) bei einigen Automobilunternehmen beibehalten, bei anderen durch subtilere (und häufig moderatere) Formen der "gemeinsamen Preisgestaltung" ersetzt. In Verbindung mit rezessionsbedingtem Mengenrückgang, steigendem Kostendruck durch hohen Investitionsbedarf und notwendige Reorganisationsmaßnahmen im Unternehmen hat diese Politik in den vergangenen Monaten zu enormen Problemen bei den Zulieferern geführt. Zahlreiche Konkurse, Fusionen oder Geschäftsübernahmen sind zu verzeichnen. Dort wo nach wie vor eine harte Preispolitik mit Abschlagsforderungen von bis zu 28% zu verzeichnen ist, führt dies zu einer enormen Gefährdung der Wettbewerbsfähigkeit und damit der Beschäftigung. Fehlen die finanziellen Voraussetzungen, so unterbleiben notwendige Investitionen in zukunftsweisende Produkte und Produktionsverfahren. Damit sind die steigenden Anforderungen der Autoindustrie an ihre Zulieferer nach höherer Qualitätsproduktion, Produktinnovationen und Bereitstellungen von Systemlösungen nicht zu erfüllen. Das Abgleiten zum einfachen Teileproduzenten ist für eine ganze Reihe von Zulieferern eine reale Gefahr.

Diesem überkommenen Typus des "Preisdictats" steht der Ansatz der "Wertschöpfungspartnerschaft" gegenüber. Dieser erfordert ein anderes strategisches und vertragliches Verhältnis zu den Zulieferern. Die Bereitstellung von innovativen, komplexen Qualitätsleistungen ist eine Perspektive, welche die Beherrschung von Kosten, Innovationen, Qualitäts- und Zeitmanagement umfaßt. Sie erfordern eine qualitative Verbesserung der Beziehungen von Herstellern und Zulieferern im Hinblick auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit, Standort- und Beschäftigungssicherung. Das neue Leitbild "Wertschöpfungspartnerschaft" impliziert eine langfristig stabile, faire und zuverlässige Zusammenarbeit. Sie ist die Basis, auf der sich die deutschen Automobil- und Zulieferunternehmen international zum Vorreiter bezüglich innovativer Techniklösungen, kundenorientierter Produktgestaltung und führender Sicherheits- und Umweltstandards entwickeln können.

#### **4. Grundzüge einer dialogorientierten Industriepolitik in der Automobil- und Zulieferindustrie**

In neuen "industriepolitischen Thesen der IG Metall zur Automobil- und Zulieferindustrie" (Frankfurt, September 1994) wird von daher ein Plädoyer für einen Neuanfang in der Industriepolitik gehalten. Eine aktive, dialogorientierte Industriepolitik soll den Strukturwandel in der Branche unterstützen, flankiert durch beschäftigungspolitische Maßnahmen und soziale Gestaltung. Längerfristig wirtschaftliche und tragfähige Lösungen sind nicht durch neue Pyramidenbildung der Löhne und Arbeitsbedingungen zu erreichen, sondern nur durch kooperative Netzwerke zwischen Herstellern und Zulieferern. Die IG Metall geht davon aus, daß auf langfristige Kooperation angelegte Beziehungen für alle Beteiligten wirtschaftlicher sind, als kurzatmige Kostensenkung und häufige wechselnde Lieferanten oder eine vorwiegend preisorientierte Einkaufspolitik. Wertschöpfungspartnerschaften zwischen Endhersteller und Zulieferer müssen sich an längerfristigen vertraglichen und organisatorischen Bindungen orientieren, an frühzeitiger Einbeziehung des Lieferanten in die Produktentwicklung und Fertigungsplanung und an übergreifenden Maßnahmen der Qualitätssicherung.

Für die Zulieferer selbst ist die verstärkte Kooperation mit den Abnehmern, aber vor allem auch auf der horizontalen Ebene eine mögliche Überlebensstrategie. Dem Abstieg in die Drittklassigkeit, Übernahme oder Konkurs kann unter Umständen durch den gemeinsamen Aufbau von Entwicklungskompetenz oder Produktions-Know-how begegnet werden. Gerade die deutsche und europäische Industrielandschaft bietet mit der Vielfalt und Vielzahl vorhandener potentieller Kooperationspartner Ansatzpunkte für unternehmensübergreifende Kooperationen. Eine solche Optimierung der Zusammenarbeit erfordert

- langfristig faire Verträge,
- gegenseitige Beachtung der Know-how-Rechte,
- angemessene Beteiligung des Zulieferers an den Rationalisierungserfolgen,
- anteilige Vergütung von Produktivitätsverbesserungen, die auch beim jeweiligen Partner wirksam werden,



- langfristig angelegte Maßnahmen zur Schaffung einer Kultur der Zusammenarbeit (Partnerschaftsvereinbarungen zum beiderseitigen Nutzen und gegenseitige Unterstützung, Transparenz und Kalkulierbarkeit aller Maßnahmen).

Für das einzelne Zulieferunternehmen ist je nach Lage und Voraussetzung die Stärkung der Potentiale nötig. Diese können auf dem Sektor der Entwicklungskompetenz, des Produktions-Know-hows, der Qualifizierung der Belegschaft, der Modernisierung der Anlagen oder dem Aufbau internationaler Präsenz liegen. Wichtig ist, die Potentiale zu bestimmen und auf dieser Basis Entwicklungschancen und Zukunftsperspektiven zu erarbeiten. Dazu sind Kooperationen verschiedenster Art erforderlich, die durch gezielte staatliche Maßnahmen beschleunigt werden können (Moderation, Zulieferbörsen, Dialogplattformen).

Eingebettet sind diese neuen industriepolitischen Thesen der IG Metall zur Automobil- und Zulieferindustrie in Forderungen zur verstärkten organisatorischen Reform (Überwindung des Taylorismus, Einführung von Gruppenarbeit und ähnliches), Beschleunigung der Produktinnovation, nachvollziehbare "make-or-buy"-Entscheidungen sowie Wahrnehmung beschäftigungs- und regionalpolitischer Verantwortung der Unternehmenspolitik.

Besonders hervorzuheben sind die beiden letztgenannten Punkte:

Make-or-buy-Entscheidungen können wirtschaftlich nur auf der Basis einer rationalen und transparenten Gesamtkostenrechnung erfolgen. Dabei müssen alle Kostenfaktoren einbezogen und auch die schwer rechenbaren sozialen und kulturellen Faktoren - insbesondere bei Auslandsbezug - berücksichtigt werden. Fachabteilungen und die Interessenvertretung der Arbeitnehmer müssen frühzeitig informiert werden und die Möglichkeit haben, alternative Entscheidungsgrundlagen zu erarbeiten, die auch die Alternative der Umstrukturierung in dem betroffenen Bereich beinhaltet.

Die Wahrnehmung beschäftigungs- und regionalpolitischer Verantwortung erfordert die Verstetigung der Beschäftigung durch Weiterentwicklung des arbeitszeitpolitischen Instrumentariums. Die jüngsten Tarifverträge in der Metallindustrie und bei VW bieten vielfältige Ansatzpunkte zur Beschäftigungssicherung durch dauerhafte oder vorübergehende Arbeitszeitverkürzung sowie flexiblere Arbeitszeitlösungen.

Einkaufspolitik ist Strukturpolitik, Änderung der Fertigungstiefe, Auslagerung und Fremdvergabe sind Regionalpolitik. Hier besteht mithin ein großes öffentliches Interesse. Die Einkaufs- und Standortpolitik darf deshalb nicht allein an den strategischen Konzerninteressen ausgerichtet werden, sondern muß auch die regionalen Interessen der jeweiligen Standorte mitberücksichtigen. Sie ist somit folgerichtig Gegenstand dialogorientierter Industrie- und Strukturpolitik unter Einbeziehung von Unternehmen, Verbänden und Gewerkschaften.

## **5. Erfahrungen mit Kooperationsnetzwerken und Ansätzen dialogorientierter Industriepolitik**

Vor dem Hintergrund dieser Veränderungen haben sich zwangsläufig die zwischenbetrieblichen Zusammenarbeitsformen auf Seiten der Betriebsräte und Gewerk-

schaften verändert. Immer stärker in den Vordergrund rückt die Frage nach den Voraussetzungen für Kooperationsnetzwerke und Wertschöpfungspartnerschaft. Dabei wird deutlich, daß Informationsbeziehungen der Betriebsräte entlang der logistischen Kette eine kleine Untermenge der gesamten Problematik darstellen. Im Rahmen der industriepolitischen Forderungen wie auch bei einer Vielzahl von Konferenzen steht von daher eine aktive, dialogorientierte Industriepolitik auf der Tagesordnung. Es geht darum, wirksame Ansatzpunkte im Rahmen eines Dialogs aller beteiligten Gruppierungen zu finden und diese in die Tat umzusetzen. Die bestehenden gewerkschaftlichen Informationsnetzwerke werden dabei nicht überflüssig; sie erfahren jedoch einen inhaltlichen Wandel.

Bei den Veranstaltungen werden in aller Regel übergreifende Gesamtkonzepte diskutiert, die sich an den industriepolitischen Vorstellungen der Gewerkschaften orientieren. Als ein Beispiel unter vielen sei das Projekt "Perspektiven der Automobilzulieferindustrie im Bergischen Land" genannt, welches die Stabilisierung regionaler Wirtschaftsstrukturen, Sicherung von Qualität und Umfang der Arbeitsplätze, Verbesserung betrieblicher Innovationsmaßnahmen und zwischenbetrieblicher Kooperationen und Beratung für sozial und ökologisch sinnvolle Produkte und Produktionsweisen zum Ziel hat. Häufig werden industriepolitische Konferenzen vorbereitet oder Forderungen für die Förderung des Strukturwandels durch die jeweilige Landesregierung diskutiert und verabschiedet. Die IG Metall erwartet von Landesregierungen, daß sie "Verbundinitiativen" ins Leben rufen, welche, unterstützt durch öffentliche Mittel, die Wettbewerbsfähigkeit der Zulieferer verbessern helfen, Kooperationen vertikaler und horizontaler Art befördern, interne Reorganisationsmaßnahmen (Gruppenarbeit, TQM, KVP u.ä.) verbessern helfen sowie betriebliche wie betriebsübergreifende Qualifizierungsmaßnahmen für Arbeitnehmer im Sinne einer "Qualifizierungsoffensive" fördern. Weiterhin sollen Maßnahmen unterstützt werden, welche zur gemeinsamen Nutzung von Fertigungseinrichtungen (z.B. teure oder hochspezielle Bearbeitungszentren), zur Beratung der Klein- und Mittelunternehmen u.a. hinsichtlich möglicher Fördermittel (fehlende Transparenz), zur Einrichtung von Technologie-Transfer-Stellen an Universitäten oder halb-staatlichen Forschungseinrichtungen und zu Hilfen zur Verbesserung der Kapitalstruktur führen.

In Teilbereichen wurden diese Forderungen in einigen sozialdemokratisch (mit-)regierten Bundesländern aufgegriffen. In Baden-Württemberg wurde durch das Wirtschaftsministerium eine "Gemeinschaftsinitiative Wirtschaft und Politik: Automobilzulieferindustrie" ins Leben gerufen; in Nordrhein-Westfalen vom Wirtschaftsminister eine "Verbundinitiative Automobil NRW (VIA NRW)" gegründet; in Hessen hat der Minister für Wirtschaft, Verkehr und Technologie das RKW mit der Koordinierung einer "Verbundinitiative zur Förderung der hessischen Automobilzulieferer - MOBIL" beauftragt; in Niedersachsen hat der Ministerpräsident vielfältige Maßnahmen zur industriepolitischen Gestaltung des Strukturwandels in der Automobilindustrie in die Wege geleitet. In Rheinland-Pfalz und im Saarland werden von der IG Metall entsprechende Landesinitiativen gefordert und zur Zeit mit den politisch Verantwortlichen diskutiert.

Allerdings ist ein zusammenhängendes Konzept der Wirtschafts-, Verkehrs- und Forschungspolitik für die Zukunft des Automobilsektors von seiten der Bundesregierung nicht vorhanden. Die landespolitischen Initiativen müssen Stückwerk bleiben bzw. laufen Gefahr, im landespolitischen Egoismus hängen zu bleiben oder regionale Ungleichgewichte zu verstärken, wenn nicht auf der Bundes- und Europaebene entsprechende Maßnahmen greifen, denn Lieferverflechtungen machen keinen Halt an Landesgrenzen.

Gegenüber den bestehenden landespolitischen Verbundinitiativen muß man allerdings kritisch anmerken, daß zumeist pragmatisch sinnvolle Einzelaktivitäten auf den Weg gebracht wurden, ohne daß der notwendige industriepolitische Dialog mit dem Ziel eines Konsenses aller Beteiligten über ein Gesamtkonzept stattgefunden hätte. Auch häufen sich die Klagen über fehlende Information und Beteiligung der Gewerkschaften in den Steuerungsgremien und der Betriebsräte bei der Installierung einzelbetrieblicher Projekte.

In einer Reihe von Fällen mußte die IG Metall ihr Veto gegen Ergebnisse von Beratungsmaßnahmen einlegen, die versuchten, neue Arbeitszeitmodelle oder Lohnsysteme vorbei an tarifvertraglichen Regelungen oder betrieblicher Mitbestimmung einzuführen. Von daher diskutieren wir ganz aktuell einige Mindestbedingungen bezüglich der gewerkschaftlichen Teilnahme an Maßnahmen dialogorientierter Wirtschaftspolitik: So sollen die Beiräte bzw. Steuerungsgremien nach dem Konsensprinzip handeln und sich um einvernehmliche Lösungen bemühen; Anträge für Projekte sollen nicht nur Firmen, sondern auch Verbände stellen können; betroffene Betriebsräte sollten nicht nur vor der Projektbewilligung informiert werden, sondern auch ein Zustimmungsrecht haben (ähnlich der Praxis staatlicher Förderung von Humanisierungsmaßnahmen in den 70er Jahren); Betriebsräte sollten darüber hinaus auch Initiativrechte haben, betriebliche Projekte anzustoßen und nicht zuletzt auch über entsprechende Projekte die Chance zur Qualifizierung bekommen.

Zumindest auf der europäischen Ebene sind Ansatzpunkte einer Industriepolitik mit dem Weißbuch der Kommission der europäischen Gemeinschaften "Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung - Herausforderung der Gegenwart und Wege ins 21. Jahrhundert" gegeben. Vieles bleibt in diesem Papier vage und offen. Notwendig ist ein zusammenhängendes Konzept der Industrie-, Forschungs-, Verkehrs- und Handelspolitik, in dem auch die Perspektiven der größten europäischen Industriebranche, der Automobil- und Zulieferindustrie mit ca. 4 bis 5 Millionen Beschäftigten, eingeschlossen sind.

Gewerkschaften und Betriebsräten wird immer bewußter, daß nur ein ganzheitlicher, prozeßhafter Ansatz hin zu Kooperationsnetzwerken zum Erfolg führen kann. Weiterhin wird immer häufiger erkannt, daß sich die verschiedenen Ebenen und Ansatzpunkte nicht ausschließen, sondern gegenseitig bedingen. Dies bedeutet "global und lokal zu handeln", von einzelbetrieblichen Aktivitäten über lokale und regionale Strukturpolitik, über Landesinitiativen bis hin zu Maßnahmen der europäischen Union, abgestufte Konzepte zu entwickeln und umzusetzen.

## 6. Fazit

Ursprünglich entstanden gewerkschaftliche Informationsnetzwerke als Reaktion auf vertikale Ausübung von Marktmacht der Hersteller auf die Zulieferer und fehlende Informationen bei den betriebsübergreifenden Beziehungen.

In dem sich vollziehenden Übergang zur Wertschöpfungspartnerschaft stehen dagegen vertikale und horizontale Kooperationen im Vordergrund der Betrachtung. Diese erfordern veränderte stabile und kooperative statt instabile kompetitive Beziehungen, längerfristige Verbesserung der Wertschöpfung statt kurzfristige Realisierung von Kostenvorteilen, Aufbau von Vertrauensbeziehungen und Fairneß statt Mißtrauen und Fremdkontrolle. Entsprechend ändern sich Ausrichtung und Inhalt der gewerkschaftlichen Informationsnetzwerke. So werden zunehmend Anforderungen an Reorganisation und Kooperation von Unternehmen diskutiert sowie Bedingungen für eine unterstützende Industriepolitik formuliert. Informationsfragen werden durch strukturpolitische Fragen überlagert.

Es geht um die wirksame Beeinflussung der Industrie-, Branchen- und Betriebsstrukturen als Aufgabe aller beteiligten Akteure. Damit befinden sich die bestehenden gewerkschaftlichen Informationsnetzwerke selbst in einem Übergang hin zu Kooperations- und Innovationsnetzwerken. Dies zielt im Kern auf eine partizipative, dialogorientierte Industriepolitik. Eine solche Politik könnte aus den wenigen noch unterentwickelten Landesinitiativen erwachsen. Sie hätte zur Aufgabe, im Dialog der gesellschaftlichen Gruppen Maßnahmen und Prioritätenbildung für einen innovativen Strukturwandel zu verfolgen und letztlich eine intelligente Verbindung von Effizienz, Beschäftigungssicherung sowie humaner, demokratischer und ökologischer Umgestaltung von Unternehmen und Regionen herzustellen.